

**השפעת סגנונות המנהיגות
המתמירה והעסקאית על
מוטיבציית עובדים בהקשר בין
תרבותי**

קורס 10517 : ניהול בינלאומי

שם הסטודנט : עמרי לוי

תוכן עניינים

3-4	-----	מבוא
4-7	-----	פרק 1 - מנהיגות מתמירה
7-9	-----	פרק 2 - מנהיגות עסקאית
9-11	-----	פרק 3 - השפעת שני סגנונות המנהיגות על אותן תכונות – השוואה
11-15	-----	פרק 4 - מוטיבציה
15-18	-----	פרק 5 - מנהיגות מתמירה ועסקאית - השפעה על המוטיבציה
		א.5. מנהיגות מתמירה ומוטיבציה
		ב.5. מנהיגות עסקאית ומוטיבציה
18-22	-----	פרק 6 - סיכום ודיון
		א.6. מתאוריה למעשה
		ב.6. מסקנות למחקרים עתידיים
23-27	-----	רשימה ביבליוגרפית

מבוא

להון האנושי בארגון תפקיד משמעותי הן במגזר העסקי והן בציבורי. לכל קבוצת עובדים יש מנהל שמניע אותם לעשייה ואופיו של המנהל משפיע על העובדים ועל מאפייני תפקודם (Syaifuddin, 2016). מחקרים רבים מצביעים על סגנון המנהיגות של המנהל ככזה שיכול להשפיע על ביצועי העובד ככלל ועל המוטיבציה בפרט, ואחת השאלות המשמעותיות היא איזה סגנון מנהיגות יוביל למוטיבציה הגבוהה ביותר (Fiaz, Su, Amir & Saqib, 2017).

סקירת ספרות זו תיתן מענה לשאלות כמו על אילו איכויות של העובד משפיעה מנהיגות המנהל? באיזה אופן משפיע סגנון המנהיגות והאם יש שונות בין הסגנונות? ומהו ההקשר התרבותי? הנושא התרבותי חשוב כי חברות רבות פועלות גם בסביבה בינלאומית, וההבנה וההיכרות עם התרבות במדינה אליה הארגון נכנס חשובה הן על מנת לקבוע מדיניות ואופי כניסה והן על מנת להצליח ולמצות את הפוטנציאל. תשובות לשאלות אלה יינתנו תוך דיון והצגת מחקרים העוסקים באופן ההשפעה של סגנון המנהיגות, בדגש על המנהיגות המתמירה והעסקאית, על מוטיבציית העובדים. סקירת הנושא תיעשה מתוך נקודת מבט בינלאומית. לממצאים בדבר השפעת סגנון המנהיגות על המוטיבציה חשיבות רבה, חשיבות שבראש ובראשונה מביאה להשגת מטרות הארגון ובסבירות גבוהה לעובד שבע רצון.

לשם הבנת הקשר בין מנהיגות לניהול, הספרות מתייחסת למונחים אלה יחד או לחוד. ניתן לומר כי מנהל ממונה לתפקיד, המנהיג לעומתו צריך להרוויח את מעמדו על ידי אופיו ותכונותיו. מנהלים יכולים להיות גם מנהיגים באופיים, מנהיגים יכולים לבצע תפקיד ניהולי. מנהיג הוא בעצם אישיות או אופי מסוימים, ומנהל הוא תפקיד אותו אדם ממלא (פרידמן, 2016).

כמה מהסגנונות הנחקרים ביותר הם המנהיגות המתמירה והעסקאית. אחת הסיבות לכך היא שמחקרים מצאו כי לסגנונות אלה יש השפעה גדולה ביותר על העובדים. דבר שגורם לכך שיהיו בעלי עניין רב למחקר וליישום בשטח (Curtis, 2017).

חשוב לציין כי קיימות מדינות בהן סגנון המנהיגות הרווח של המנהלים הוא סגנון מסוים, לעומת מדינות המתאפיינות בסגנון מנהיגות אחר. למשל, בארה"ב ובגרמניה סגנון המנהיגות המאפיין הוא הכריזמטי, לעומת זאת למנהלים ברוסיה ופולין מאפייני מנהיגות שונים (Maczynski & Sulkowski, 2017). הסוגייה הזאת חשובה כי חברות רבות פועלות במספר מדינות בעת ובעונה אחת, דבר המצריך מהארגון להתמקצע ולהכיר את מאפייני סגנונות המנהיגות ואופי העובדים בכל מקום בנפרד ובפני עצמו. הנושא התרבותי, על השונות והדמיון שבו, ילווה סקירה זו לכל אורכה. למרות המגוון הקיים, עבודה זו תתמקד במנהיגות המתמירה והעסקאית, משום שאלו סגנונות מנהיגות מרכזיים ונחקרים, בנוסף הם בעלי השפעה גדולה על העובדים. לפיכך, שאלת המחקר עליה עבודה זו תנסה לענות היא מהו הקשר בין סגנון המנהיגות לבין מוטיבציית העובד, בהתייחס לסגנונות מנהיגות אלה.

בפרקים הראשונים יוצגו משתני העבודה, כאשר המשתנים הבלתי תלויים הם סגנון המנהיגות המתמירה והעסקאית. המשתנה התלוי הוא המוטיבציה. אציג את הגדרת המשתנים ואת שיטת המדידה שלהם. מודל הטווח המלא של באס ואבוליו יקבל מקום משמעותי, כמו גם התאוריה של

דיסי וראיין בתחום המוטיבציה. אסקור מאמרים ומחקרים שהתייחסו לנושא הקשר בין סגנון המנהיגות למוטיבציה ולמאפיינים נוספים שיתוארו בהמשך.

ברמה האישית נושא זה מעסיק אותי כי בשנים האחרונות אני עוסק בניהול עובדים ובהובלת תהליכים בתחום החינוך. בתחום זה לעתים קרובות אחד הדברים שמאפשרים לעובד להתמיד הוא המוטיבציה שלו והתחושה שהוא מעורב ומשפיע. פעמים רבות אני שואל את עצמי איזה מנהל אני, איזה מנהל הייתי רוצה להיות, ואיזה מנהל עלי להיות על מנת למקסם את העשייה וההשפעה.

פרק 1 – מנהיגות מתמירה

הפרק הנוכחי עוסק בנושא המנהיגות המתמירה (Transformational leadership) והשפעותיה בתוך ההקשר הארגוני והניהולי. מנהיגות, על סגנונותיה השונים, היא תחום שנחקר רבות לאורך ההיסטוריה ופותחו מודלים, תאוריות וגישות שונות. מדובר על אחד הנושאים הנחקרים ביותר בשדה הארגוני בהקשר של ביצועי עובדים על מאפייניהם השונים (Asrar-ul-Haq & Anwarb, 2018) כאשר בין הבולטים בתחום ניתן למצוא את ברנס ובס, חוקרים מרכזיים אשר יצוינו בהמשך סקירה זו.

ברנס הוא אחד החוקרים המרכזיים בתחום התאוריה וחקר המנהיגות המתמירה, כאשר מאוחר יותר בס המשיך את דרכו ופיתח את התאוריה. תיאוריית המנהיגות המתמירה מניחה כי ביצועים טובים ויוצאי דופן יושגו על ידי תחושת שליחות ודרכי חשיבה ולמידה חדשות. קיימות תאוריות רבות לגבי סגנונות מנהיגות ומחקרים רבים שפורסמו ב-100 השנים האחרונות אשר מחלקות את המנהיגים לסוגים שונים בעלי מאפיינים שונים (Lord, Zacaro, Day, Avolio & Eagly, 2017).

דוגמא לסיווגים השונים ניתן לראות במחקר שבדק את השפעת סגנון המנהיגות על תפקוד העובדים בבית חולים בדרום אפריקה, במחקר מוצגים 9 סגנונות מנהיגות שונים שקיימים בספרות ואותם החוקרים בוחנים. בתוכם ניתן למצוא את הסגנון הדמוקרטי, האתי, האוטנטי וגם המעצב, העסקאי והכריזמטי (Mtimkulu, Naranjee & Karodia, 2014). שלושת האחרונים הם חלק ממודל "הטווח המלא" של בס, מודל עליו מבוססת סקירה זו. המנהיגות המתמירה/המעצבת היא חלק ממנו.

Bass & Avolio, חוקרים מרכזיים בתחום, (Avolio, Bass & Jung, 1999) מגדירים את המנהיג המעצב/המתמיר על ידי 4 ממדים/מרכיבים אשר גורמים ומביאים את המנהיג להשפעה האידיאלית:

הנעה באמצעות השראה – מנהיגים מתמירים מתנהגים בצורה שמייצרת השראה רבה אצל המונהגים על ידי סיפוק משמעות ואתגר לעבודתם. המנהיגים משדרים ומציגים התלהבות גדולה, הם מעלים בעיני רוחם של המונהגים תמונת עתיד חיובית. הם משדרים ציפיות גבוהות, ומחברים את העובדים לחזון. בנוסף, הם מבטאים מטרות חשובות בדרכים פשוטות, בהירות ומובנות.

גירוי אינטלקטואלי - מנהיגים מתמירים גורמים למונהגים להיות חדשניים ויצירתיים. במקביל הם מאפשרים הבנה מחודשת של בעיות ועידוד גישות חדשות לפתרון בעיות שלא הצליחו לפתור בעבר. המנהיגים מעודדים את המונהגים לחשוב בצורה יצירתית ועצמאית ומשתפים את העובד ככל שיכולים בהתלבטויות ודילמות. הם מגבירים את השימוש באינטואיציה כמו גם בדרכי חשיבה

אחרות. תוצאותיו של הגירוי האינטלקטואלי, הן עובדים המפתחים יכולת לזהות ולפתור בעיות בעתיד.

מודל לחיקוי והזדהות - מנהיגים מתמירים מתנהגים באופן בו הם הופכים למודל לחיקוי ולהזדהות עבור עובדיהם. העובדים מזדהים עמם ועם מטרותיהם, מעריצים ומכבדים אותם, בוטחים ומאמינים בהם. חלק מההתנהגויות הגורמות למנהיגים לזכות באמון זה, הן מתן דוגמה אישית, התחשבות בצרכי האחרים בראש ובראשונה.

התניחות אישית - המנהיג מעניק יחס אישי לעובד, יחס אמפתי ותומך וניתן לדבר איתו על הכל. הוא מציב אתגרים אישיים, מדריך, יועץ וחונך. הדבר גורם לעובדים לרצות להתפתח, להשתפר וללמוד דברים חדשים.

בנוסף, המנהיג המתמיר כריזמטי ועובדיו מעריצים אותו בגאווה. מנהיגים אלה הם בעלי חזון ו"מדביקים" בו גם את עובדיהם, הם ניחנים ביכולת לשנות עמדות ותפיסות אצל העובדים שלהם, ולצד זה רואים את הפרט, ומשפיעים על התפתחותו וסיפוק צרכיו. מנהיג מתמיר מתאפיין בחזון עוצמתי, מעורר השראה, יצירתי והוא מניע את אנשיו מכוח חיבור פנימי ורגשי עמוק (Avolio, Bass & Jung, 1999).

לפני שאתייחס להשפעותיו סגנון מנהיגות זה, חשוב להבין מהם מאפייניו של המנהיג המתמיר כמנהל בארגון. המנהיג המתמיר ניחן ביכולת להביא לחדשנות ולשינוי, והשפעתו גדולה יותר בארגונים בהם קיימות רמות מסוימות של אי-ודאות וגמישות בסביבה הארגונית. הוא מסוגל להביא לשינוי משמעותי גם אצל העובדים וגם בארגון. בנוסף, מנהיגים אלה משפרים את המוטיבציה, המורל, ואף את הביצועים של עובדיהם ומחברים אותם ממקום פנימי (Mtimkulu et al. 2014).

המנהיגות המתמירה נמדדת על ידי שאלון שפיתח בס, הוא הרחיב ופיתח את שאלון ה-MLQ, שאלון המודד מנהיגות. מדובר על שאלון נפוץ אשר מרבים להשתמש בו במחקרים בתחום המנהיגות. דוגמא אחת לשימוש בשאלון ניתן לראות במחקר שבדק וניתח את סגנונות המנהיגות על פי "מודל הטווח המלא". המחקר בוצע באוסטרליה ובדק 34 סטודנטים מאוניברסיטה באוסטרליה (Curtis, 2017). דוגמאות לפריטים בשאלון יתוארו מיד.

דוגמא נוספת לשימוש בשאלון ה-MLQ ניתן לראות במחקר שבחן קשר בין מנהיגות ליצירתיות ושליטה עצמית (Tse, To & Chiu, 2017). השאלון הועבר לעובדים, ומתוכו נלקחו 20 פריטים עם היגדים שונים שקשורים למנהיגות. למשל, "המנהל שלי פועל בדרכים הבונות את הכבוד שלי", "המנהל שלי מבטא את ביטחונו כי נשיג את מטרותינו", "המנהל שלי בוחן דרכי פעולה שונות בעת פתרון בעיות", "המנהל שלי מקדיש זמן לחנוך וללמד אותי", "המנהל מדגיש את החשיבות של תחושת משימה משותפת". אלה דוגמאות להיגדים שבוחנים התנהגויות של המנהיג המעצב. אלה מחולקים ל-5 טיפוסים מנהיגות- מנהיג מתמיר/כריזמטי/עסקאי, תגמול מותנה, ניהול חריגים פעיל, ניהול חריגים סביל ומנהיג "שב והנח". כמו כן הם מחולקים לסקאלה שבקצה אחד שלה המנהיג המתמיר (פעיל ואפקטיבי) ובקצה שני מנהיגות פסיבית ולא אפקטיבית ("שב והנח").

לפני שיוצגו השפעות סגנון המנהיגות בארגון, חשוב לציין כי מחקרים וחוקרים מסוימים טוענים כי יש הבדלים תרבותיים בהשפעתה של המנהיגות. למשל, Richardson ועמיתיו, במאמר סקירה

שפרסמו, טוענים כי לכל תרבות, בהתאם להיסטוריה שלה לאורך השנים, יש מאפייני מנהיגים מותאמים ולעיתים שונים. במאמר התמקדו בגרמניה, סין ורוסיה בהקשר ההיסטורי (Richardson, Millage, Millage & Lane, 2014).

במחקר רלוונטי נוסף, טוענים החוקרים כי לרקע ההיסטורי חשיבות רבה בהשפעה על סגנון המנהיגות האופייני (Validova & Liebig, 2016). אחת משאלות המחקר של החוקרים הייתה מהו סגנון המנהיגות הנוכחי במדינות מתפתחות, והאם הרקע התרבותי הדומה של רוסיה ואלבניה משתקף במאפייניו של המנהיג הנוכחי ובאופן בו הוא נתפס. החוקרים התמקדו בסטודנטים משתי המדינות, מתוך הנחה שהם מצד אחד בעלי הרקע התרבותי והאתני הרלוונטי, מצד שני בעלי רקע אקדמי. החוקרים מצאו ערך בשילוב זה. התוצאות בין שתי המדינות היו דומות, והמסקנה שהעלו החוקרים היא כי סגנון המנהיגות הנוכחי דומה והוא אטוקרטי, וכי השאיפה בשתי המדינות היא לייצר מנהיגות מתמירה. יש רצון וצורך במנהיגות עם חזון במדינות עם מאפיינים כשל מדינות מכללות מתפתחות.

בתוך אותו מאמר ניתן למצוא גם הסבר של הופסטדה שטוען כי מנהיג מעוצב על ידי הרקע והמאפיינים התרבותיים בסביבה בה הוא פועל (Hofstede מצוטט בתוך Validova & Liebig, 2016), כלומר לסביבה יש כאן מקום חשוב. נושא זה של הבדלים בין תרבותיים, שוני או דמיון, מלווה את הסקירה הנוכחית.

1.A. השפעת סגנון המנהיגות המתמירה על היבטים שונים בארגון:

סגנון המנהיגות שמאפיין את המנהיג או המנהל, משפיע בצורה משמעותית על תחומים רבים בארגון, הן ברמת העובד והן ברמת הארגון כולו, כמו יצירתיות, יעילות, שביעות רצון, בריאות, רווחה ועוד. הפרק שלהלן מפרט ממצאי מחקרים שמצביעים על ההשפעה של המנהיגות המתמירה על מגוון תחומים בארגון, כאשר השפעה זו באה לידי ביטוי בתרבויות ובמדינות שונות ולכל מקום יש את השוני והייחוד שלו.

באופן כללי, ניתן לומר כי סגנון המנהיגות משפיע על ביצועי העובדים. במחקר שנערך במלזיה, בו השתתפו עובדי תעשיית בתי המרקחת, נדגמו 126 עובדים מ-6 סניפים שונים, נבדקה השפעת סגנון המנהיגות על עמידה בלוחות זמנים, השלמת משימות ויעילות בעבודה. השערות החוקרים אוששו. הם מצאו כי לסגנון המנהיגות המתמירה השפעה חיובית על המדדים המתוארים, כלומר ככל שסגנון המנהיגות של המנהל יהיה מתמיר, העובדים יהיו יעילים יותר (Basri, Rashid, Abashah & samah, 2017).

רחמן ועמיתיו טוענים, (Rehman, Rahman, Zahid & Asif, 2018) כי יש חשיבות ליכולת להתגמש בין סגנונות המנהיגות השונים. הגמישות מובילה לנקודה נוספת וחשובה. מחקר גדול שבוצע בדנמרק מראה כי ניתן אף לשלב מספר סגנונות מנהיגות יחדיו, ואין בהכרח סתירה בין הסגנונות המתמיר והעסקאי (Nielsen, Boye, Holten, Jacobson & Andersen, 2018), נקודה נוספת שמדגישה את החשיבות בגמישות. כמו כן, מחקר זה מראה שההשפעה אינה מוגבלת רק לתרבויות בדרום מזרח אסיה, אלא מתקיימת גם בתרבויות מערביות כמו דנמרק כדוגמא.

מחקר רחב ומקיף, שבחן עובדים מ-16 מדינות שונות באירופה, דרום אפריקה ואסיה, שעבדו בארגון בינלאומי גדול, בחן את הקשר בין סגנון המנהיגות לפרמטרים שונים, ביניהם בריאות

העובדים. השתתפו במחקר אלפי עובדים, שנתוניהם נדגמו מארגון בינלאומי גדול ועוסקים במשימות דומות בכל מדינה. העובדים קיבלו שאלון בו עליהם להעריך את אופי המנהל שלהם בהיבט המנהיגותי. מספר המשיבים שנתוניהם נותחו היה קרוב ל 94,000 עובדים סך הכל, שמילאו שאלונים מקוונים. תוצאותיו של המחקר מצביעות על כך שכאשר יש חזון משותף, מטרות ברורות, תפקידים ותגמולים בעבודה, הדבר תורם לקידום בריאותם של העובדים ברמה כלל עולמית ורחבה. למנהלים הפועלים בסגנון המנהיגות המתמירה יש עובדים בריאים יותר, תוצאה שחוצה תרבויות ומדינות על פי המחקר. המחקר מצא כי למנהיגות המעצבת, לצד מנהיגות עסקאית, השפעה חיובית, בצורה רחבה ורב תרבותית על רווחתם ובריאותם של העובדים (Zwingmann, Wegge, Wolf, Rudolf, Schmidt & Richter, 2014).

מחקר נוסף נראה כי מנהיגות מתמירה משפיעה גם על שביעות הרצון בעבודה המחקר חולק לשני חלקים ובחן גורמים מתווכים הקשורים להשפעתה של המנהיגות המתמירה על שביעות הרצון. בין הגורמים המתווכים היו מצפון, נויורטיות ומוחצנות. המחקר מצא השפעה חיובית של מנהיגות מתמירה על שביעות הרצון, כשמשנתה מתווך היה מידת המצפוניות של העובד. עוד מצאו כי ככל שהעובד תופס את המנהל שלו כמעצב/מתמיר, ככה שביעות הרצון שלו בעבודה עולה, כלומר יש ערך לאופי החוויה ולתפיסה של העובד את המנהל שלו (Aydogmus, Camgoz, Ergeneli & Ekmekci, 2018).

בנוסף למנהיגות המתמירה, שכפי שניתן לראות בפרק זה, משפיעה ומשמעותית בתחומים רבים אצל העובד, יש סגנונות מנהיגות נוספים שקשורים ומשפיעים על העובד. הפרק הבא יעסוק ויסקור מאמרים ומחקרים שבוחנים את השפעתה של המנהיגות העסקאית על הארגון ועל העובדים.

פרק 2- מנהיגות עסקאית

כפי שסקרתי בפרק הקודם, מנהיגות היא אחד הנושאים הנחקרים ביותר בשדה הארגוני בהקשר של ביצועי עובדים על מאפייניהם השונים (Asrar-ul-Haq & Anwarb, 2018). פרק זה דן בסגנון מנהיגות נוסף אשר בסקירה הנוכחית משמש כמשתנה בלתי תלוי, המנהיגות העסקאית (Transactional leadership).

על פי בס (Bass, 1985 מצוטט בתוך Kark, Van Dijk & Vashdi, 2018), מנהיגות עסקאית מוגדרת כמנהיגות המפרטת אילו פעולות ותפקידים על העובד לבצע בכדי להשיג מטרות. מוטיבציית העובד שנובעת מסגנון מנהיגות זה היא לעשות את מה שמצופה על ידי המנהיג, כדי להימנע מעונש או בכדי לקבל תגמולים.

בסגנון מנהיגות עסקאית העובדים מקבלים תגמולים על ביצועיהם. הם יודעים בדיוק מה עליהם לעשות והמנהל מגדיר להם מהם התגמולים על ביצועים טובים. עבודה עם תוצאות לא רצויות יכולה לגרור גם השלכות שליליות. המנהיג הוא זה שקובע את הסטנדרטים וההגדרות, ובעצם מתקיימת מערכת יחסי גומלין בין המנהיג לבין העובדים שתחתיו (Nazim, 2018). במידה רבה, המנהיגות העסקאית מיועדת ליצור אינטרס אישי של העובד בהשגת המטרות (Jensen, Andersen, Bro, Bøllingtoft, Eriksen, Holten, Jacobsen, Ladenburg, Nielsen, Salomonsen, Nielsen, & Würtz, 2019).

שיטת מדידה למנהיגות זו היא על ידי שאלון ה-MLQ, שאלון שתואר בפרק הקודם. מדובר בעצם על סגנון מנהיגות כחלק מסגנונות המנהיגות שפיתח אבוליו, אולם שונה מהמנהיגות המתמירה, כפי שאנחנו רואים בהגדרה המפורטת למעלה.

מנהיגות עסקאית מורכבת משלושה מרכיבים התנהגותיים על רצף של מידת האקטיביות של המנהל: תגמול מותנה, ניהול פעיל, ניהול פאסיבי על ידי חריג- ניהול בו המנהל מתערב רק כאשר יש סטייה מהנורמה הנדרשת. שאלון ה-MLQ למדידת מנהיגות עסקאית מחלק את הנתונים לקבוצות על רצף של מידת האקטיביות/פסיביות של המנהיג. השאלון מתבסס על 8 פריטים. דוגמא לפריט- "המנהל מספק לי תגמול עבור המאמצים שלי" (Curtis, 2017). ניתן לראות מעצם הדוגמא את העיקרון המרכזי של סגנון מנהיגות זה, המנהל מייצר תמריצים חיצוניים לשם הנעת העובד לפעולה. הדבר שיגרום לעובד לפעול הוא הידיעה על האופן בו הביצוע שלו ישפיע על תגובת המנהל, המנהל מצידו, מספק כל המזן גורמי הנעה חיצוניים כגון תגמול חומרי או עונש. השאלון תואר גם בפרק על המנהיגות המתמירה בעמוד 5.

כמו המנהיגות המתמירה, גם המנהיגות העסקאית נמצאה כמשפיעה וקשורה להיבטים רבים בארגון כאשר מרכזיים בהם מפורטים בפרק זה.

מעניין להתבונן על אופיו של המנהל בעל המנהיגות העסקאית, ובאופן מפורט יותר על האינטליגנציה הרגשית שלו. גולמן טען (Goleman, 1998) מצוטט בתוך Chatterjee & 2015 Kulakli) כי "המנהיגים היעילים ביותר דומים זה לזה באופן מכריע אחד, לכולם יש מידה רבה של מה שניתן לתאר כאינטליגנציה רגשית".

לפני שאתמקד ברמת העובד, אציין גם השלכות ארגוניות של מנהיגות עסקאית. מחקר מעולם הספורט, בדק ארגוני ספורט שונים כמו גולף, רגבי וסקי. המחקר בחן את הקשר בין סגנונות מנהיגות ללמידה הארגונית, המטרה הייתה לבחון את השפעת המנהיג על ההתפתחות הארגונית. למידה ארגונית הוגדרה כמורכבת מכמה רמות כגון היחיד, הצוות והארגון. מדובר על תהליך של שינוי במחשבות של הפרט. בהיבט הארגוני על התפתחות של תובנות והנחות חדשות. נדגמו גם ארגוני ספורט בינלאומיים וגם מקומיים באנגליה, גם מקצועיים ורווחיים וגם כאלה שאינם מקצועיים. בסופו של דבר נדגמו ונותחו 207 שאלונים משני המגזרים המתוארים. המחקר מצא קשר חיובי בין מנהיגות עסקאית ללמידה ארגונית. ככל שנמצאה מנהיגות עסקאית ברמה גבוהה יותר, כך הלמידה הארגונית נמצאה כמפותחת יותר. החוקרים סבורים כי ניתן להשליך מעולם הספורט הבינלאומי לארגונים בינלאומיים שלא בהכרח מעולם הספורט. הלמידה הארגונית חשובה בסביבה בה יש כל עת התפתחויות והקצב בו הדברים משתנים מהיר מאוד לצד תחרות גדולה. הארגון נדרש להתאים את עצמו בכל רגע נתון למציאות משתנה זו (Megheirkouni, 2017). המחקר בדק הן ארגונים מקומיים והן בינלאומיים, דבר המאפשר לקבל נקודת מבט מחקרית משמעותית על התחום בהיבט הבינלאומי.

השפעה מעניינת של סגנון מנהיגות העסקאית ניתן לראות בהקשר של המוטיבציה לקחת סיכונים בעבודה. המנהיגות העסקאית עלולה לגרום לעובד להיות זהיר יותר ולקחת פחות סיכונים. הסיבה לכך היא כי אין לו בטחון שיתוגמל על כך, ואולי אף ייענש, עקב השיטה הניהולית בה נוקט המנהיג העסקאי (Afsar, 2017).

הפרק הקודם עסק בין השאר בהשפעת סגנון המנהיגות על שביעות הרצון של העובדים. באותו נושא, מחקר שבוצע בפקיסטן, בחן בין השאר את הקשר בין סגנונות מנהיגות לשביעות הרצון של מורים במכללות בפקיסטן. אוכלוסיית המחקר הייתה מעל 2000 מורים ב-171 מכללות שונות. שביעות הרצון הוגדרה לפי המידה בה צרכיו של העובד מסופקים והמידה בה הוא מאושר בעבודה. החוקרים שיערו כי לא ימצא קשר מובהק בין סגנון מנהיגות עסקאי של המנהל לבין שביעות הרצון של המורים. השערת החוקרים במחקר זה נדחתה, הם מצאו קשר משמעותי וחיובי בין סגנון המנהיגות העסקאית לבין שביעות רצון המורים. עם זאת, יש לציין כי השפעת הסגנון העסקאי נמצאה נמוכה יותר מהשפעת הסגנון המתמיר (Nazim, 2018). ההבנה של הממצאים במדינה כמו פקיסטן, לצד ממצאים במדינות כמו דרום אפריקה ואנגליה, עוזרת לקבל תמונה רחבה ולהכיל את הממצאים ברמה בינלאומית.

השפעה מעניינת נוספת היא ההשפעה על החדשנות בעבודת המנהל. מחקר בדק את ההשפעה של סגנון המנהיגות של המנכ"לים על המנהלים שתחתיהם, והחדשנות שהם מפעילים בניהול שלהם, כאשר נבחרו בקפידה חברות בעלות פוטנציאל לקשר קרוב ואינטימי בין המנכ"ל למנהל. החוקרים טוענים כי מנהיגים עסקאיים תומכים בחדשנות המנהלים, כלומר מנהל שסגנון ניהולו הוא עסקאי, כך יגבר הסיכוי שהמנהל שתחתיו יפעל וינהג בשיטות של חדשנות. החוקרים מציינים, כי לא עד הסוף ברור הגורם המתווך להשפעה זאת. האוכלוסייה שנבדקה נדגמה מתוך 173 ארגונים פרטיים, צעירים, ויחסית קטנים בארצות הברית, ובסופו של דבר כללה 39 מנכלים ו-10 מנהלים (Kang, Solomon & Choi, 2015).

מחקר שנערך בדרום אפריקה, בחן את השפעת המנהיגות העסקאית על ביצועי העובדים בהתאם לאופן בו העובד תופס את מנהיגות המנהל שלו, כלומר בהתאם לחוויה הסובייקטיבית שלו. ההשערה הייתה כי ככל שהעובד תופס את המנהיג כבעל סגנון עסקאי, כך ביצועיו טובים יותר. נבדק המתאם בין מנהיגות עסקאית לביצועים אישיים. החוקרים גילו כי כאשר קבעו מקדמי מתאם שליליים, נמצא כי מנהיגות עסקאית משפיעה בצורה הגבוהה ביותר על הביצועים האישיים של העובד. הנחקרים היו 65 עובדים אשר הועברו להם שאלונים. (Mavhungu & Bussin, 2017).

מחקר מעניין, אשר חולק לשלושה תתי מחקרים, מתאר את הקשר בין סגנונות המנהיגות לבטיחות ומחויבות העובדים. סגנון המנהיגות העסקאי נמצא כקשור להמשכיותה של ההתנהגות הבטיחותית והמחויבות הרגשית של העובד, ולא רק לשאלה האם היא קיימת או לא. העובד מודע לרווח ולהפסד בהמשכיות התנהגות מסוימת ובוחר בתוצאה הרצויה עבורו ובהתנהגות הרצויה עבור המנהל. התגמול מהמנהל משפיע כגורם מתווך. חלק זה הוא החלק הראשון במחקר שנערך בישראל, בחברת תקשורת גדולה, ולקחו בו חלק 315 עובדים מ-65 צוותים שונים (Delegach, Kark, Navon & Van Dijk, 2017). חלקים נוספים מתוך מחקר זה יתוארו בהמשך, בפרק על השפעת המנהיגות על המוטיבציה.

פרק 3 – השפעת שני סגנונות המנהיגות על אותן תכונות - השוואה

במסגרת המחקרים שבדקו את ההשפעות השונות של סגנונות המנהיגות, פרק זה יציין מחקרים שבדקו השפעה של סגנונות מנהיגות אלה על אותם המאפיינים, מחקרים אלה יכולים לסייע בהשוואה ישירה בין שני הסגנונות ומידת השפעתם.

תחום מעניין עליו המנהיגות עשויה להשפיע הוא יזמות. במחקר שנערך ב-34 מדינות שונות, מנסים החוקרים (Felix, Aparicio & Urbano, 2018) למצוא מהם הגורמים בארגון שמנבאים יזמות. כאשר ברור שלא רק הבדלים תרבותיים וגורמים כלכליים הם הגורמים לרמות גבוהות או נמוכות של יזמות, אלא ייתכן ויש עוד גורמים. החוקרים טוענים כי לסגנון המנהיגות יש גם כן השפעה לא מבוטלת. הם אכן מצאו, כי למנהיגות, בעיקר הכריזמטית, יש מתאם חיובי עם רמות גבוהות של יזמות בארגון. סגנונות נוספים מתגלים כבעלי מתאם שלילי ויתוארו בהמשך. המחקר התייחס ליזמות של הקבוצה במיזם מסוים והצלחתו. כלומר יש כאן התייחסות קבוצתית ולא אישית. מעניין לראות מחקר נוסף (Afsar, 2017) שהתבונן על נושא היזמות מנקודת מבט של השפעה על הפרט, מצא קשר חיובי בין מנהיגות מתמירה ליזמות האינדיווידואלית של העובד.

מחקר נוסף באותו נושא בחן מספר סגנונות מנהיגות ואת הקשר ליזמות העובדים. החוקרים הגדירו "יזמות עובדים" כיכולת לייצר ולפתח יוזמות חדשניות ויצירתיות, בהתייחסות אינדיווידואלית לכל עובד. נקודת המוצא של החוקרים הייתה כי אופי ניהולו של המנהל חיוני ומשפיע על יזמות העובד. תוצאות המחקר היו כי למנהיגות העסקאית יש השפעה שלילית על היזמות של העובד היחיד. החוקרים בדקו כמעט 600 עובדים ב-8 ארגונים שונים. חשוב לציין כי יש גורמים פסיכולוגיים ממתנים ומתווכים לאותה השפעה. המנהיגות העסקאית בעצם מקטינה את תחושת העצמה הפסיכולוגית של העובד (Afsar, 2017).

בהתאם לסגנון המנהיגות של המנהל, כך תשתנה ההשפעה על העובד. נקודה זאת יכולה לתרום בכך שבהתאם למטרות וצרכי הארגון ולשלב בו הוא נמצא, ניתן להבין איזה סגנון מנהיגות הוא היעיל והנכון ביותר. למשל, במחקר שבוצע בהולנד, המשתתפים במחקר היו 449 עובדים ו-120 מנהלים, אשר עבדו במגוון תחומים רחב. המחקר בדק את ההשפעה של סגנון מנהיגות מתמיר ועסקאי בהתאם למטרות הארגון, ונמצא כי על ארגונים עדיף לקדם את המנהיגות העסקאית בהקשרים הדורשים מהעובדים להשיג ביצועים טובים יותר ולעמוד במטרות. כלומר ארגון ששם לנגד עיניו בראש סדר העדיפויות את נושא הביצועים והעמידה במטרות, הסגנון המועדף עבור ארגון כזה הוא העסקאי. לעומת זאת, בהקשרים הדורשים התפתחות ולמידה, לארגון עדיף לשאוף למנהיגות מתמירה (Hamstra, Van yperen, Wisse & Sassenberg, 2014).

מחקר של רונית קרק ועמיתותיה בחן את הקשר בין שני סגנונות המנהיגות הנסקרים כאן לבין יצירתיות העובדים. המחקר חולק לשני חלקים, מחקר ניסויי בתנאי מעבדה שבדק 189 עובדים, ומחקר שטח שבדק 343 עובדים ו-75 מנהלים. החוקרים ניסו למצוא גם השפעות חיוביות וגם שליליות. המחקר מצא כי מנהיגות עסקאית מפחיתה ומונעת את יצירתיות העובדים, כלומר למנהיגות עסקאית יש השפעה שלילית על יצירתיות העובדים. לעומת זאת מנהיגות מתמירה נמצאה כמשפיעה לחיוב על היצירתיות. התוצאות היו בהתאם להשערות המחקר, כלומר השערות החוקרים אוששו (Kark et al. 2018).

Tse et al (2018) בוחנים במחקרם את הקשרים בין מנהיגות מעצבת, שליטה עצמית ויצירתיות העובדים. המדגם במחקר היה 300 מפקחים ו-50 מנהלים. הנתונים נאספו בעזרת שני סוגים של שאלונים שבמקור היו באנגלית ותורגמו לסינית. המחקר בוצע בחברה סינית אשר אימצה שיטות ניהול מערביות. חשוב לציין כי מדובר בחברה בינלאומית שעל מנת להצליח ולהתאים את עצמה לשוק הבינלאומי הבין הארגון כי עליו לפתח שיטות מערביות יותר על מנת לשפר את יעילותו.

תוצאות המחקר - החוקרים מצאו קשר חיובי בין סגנון המנהיגות המעצבת לבין יצירתיות העובדים. לטענת החוקרים, המנהיג המעצב נותן לעובד תחושה של שליטה בתפקידו ובעשייה שלו, דבר שגורם לעובד באופן עקיף להגברת היצירתיות.. המסקנה המשמעותית של החוקרים היא כי מנהיגים מתמירים מסוגלים לקדם את היצירתיות בקרב העובדים על ידי כך שהם מאפשרים להם לחוות רמות גבוהות של שליטה עצמית (Tse et al, 2018).

סגנונות המנהיגות המתמירה והעסקאית נמצאו כמשפיעים על יעילות העובדים. רחמן ועמיתיו (Rehman, Rahman, Zahid & Asif, 2018) בדקו את הקשר בין סגנונות מנהיגות לפרודוקטיביות ותפוקה של עובדים במספר בנקים בפקיסטן. הם סבורים שלסגנון המנהיגות המתמיר והעסקאי תפקיד מרכזי בהגדלת התפוקות של עובדי הבנק. המדגם למחקר כלל 200 עובדים. נבדקו מספר סגנונות מנהיגות ביניהם המנהיגות המתמירה. התפוקה הוגדרה ככמות של סחורות ושירותים המיוצרים באיכות הנדרשת או בהתאם לתקנים שנקבעו. ממצאי החוקרים מצביעים על המנהיגות המתמירה כבעלת ההשפעה החזקה ביותר על יעילות העובדים. ההסבר של החוקרים לכך הוא כי המנהיג המתמיר מייצר אמונה, ומוטיבציה פנימית חזקה אצל העובדים ולכן הפרודוקטיביות גדלה. נושא המוטיבציה יידון בהמשך הסקירה.

עוד בנושא יעילות העובדים, באותו מחקר שמתואר בפסקה הקודמת, Rehman ועמיתיו, אשר ביצעו מחקר בבנקים בפקיסטן, מצאו כי מנהיגות עסקאית משפיעה בצורה חיובית על תפוקתם של העובדים. למעשה, החוקרים מצאו כי העובדים מרוצים מגישתו של המנהיג העסקאי בהיותו קובע סטנדרטים לביצוע, ברור להם מה עליהם לעשות, והם יודעים גם מה יקרה במידה ולא יבצעו את מטלותיהם, כלומר יהיו עונשים או תגמולים (Rehman et al. 2018).

חשוב לציין כי ההשפעה החיובית של המנהיגות העסקאית, הייתה נמוכה יותר מהשפעתה של המנהיגות המתמירה, נקודה שתקבל התייחסות גם בפרק הסיכום (Rehman et al. 2018).

פרק זה סקר את המנהיגות העסקאית כאשר תת הפרק הראה השוואה של ההשפעות של שני סגנונות המנהיגות על אותם תחומים. אפשר לראות כי ההשפעה קשורה להיבטים רבים, הן ארגוניים, והן היבטים ברמת העובד כמו יעילות, יצירתיות, חדשנות ויזמות. בפרקים הבאים נתוודע להשפעה ולקשר של סגנון מנהיגות זה למוטיבציית העובד. כמו כן, נראה את השוואה מול המנהיגות המתמירה. אך תחילה, לפני שאתייחס לשילוב ולאינטראקציה בין המשתנים, אציג את המשתנה התלוי בסקירה זו, המוטיבציה.

פרק 4 – מוטיבציה

המחקר בנושא מוטיבציה גדל בצורה משמעותית בשנים האחרונות ואף התרחב לרמה בינלאומית, ובתחומים רבים בעולם הארגוני והעסקי. ההשלכות המעשיות של המוטיבציה בארגונים המופיעות בספרות מתארות את הצורך של הארגון לבחון ולהעריך את רמת המוטיבציה של עובדיו, ולהתייחס אליה בהתאם בעת קבלת החלטות. כמו כן על הארגון לייצר שיטות ניהול המגבירות את המוטיבציה (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

אחת הסיבות שהמוטיבציה כה משמעותית היא כי מידת המוטיבציה משפיעה רבות על ביצועיו של העובד. עובד בעל מוטיבציה גבוהה יתאמץ מאוד על מנת להשיג את מטרותיו בארגון. לעומתו, עובד עם מוטיבציה נמוכה ישקיע מאמץ מינימלי בלבד (Syafuddin, 2016).

תאוריות על מוטיבציה מתארות את התפתחות המוטיבציה החל בצרכים הבסיסיים של בעלי חיים פשוטים ובהמשך לצורות מורכבות יותר של מוטיבציה אצל בני האדם. המוטיבציה של האדם מגיבה לסביבה ומסתגלת אליה. התאוריה המוקדמת והבולטת ביותר היא תאוריית הצרכים של מאסלו ב- 1943 שמתאר מדרג של 5 רמות של צרכים שצריכים להיות מסופקים (Baumeister, 2016).

מוטיבציה מוגדרת בדרכים שונות לאורך השנים כאשר המאפיינים המשותפים של ההגדרות הם רצון, מטרות, דחפים ומשאלות. Minner et al, 1995) Minner בתוך Khoshnevisa & Tahmasebib, 2016) טוען כי המוטיבציה מורכבת משלושה יסודות שתלויים זה בזה, צרכים, דחפים ותמריצים.

מוטיבציה היא מצב בו האדם מונע לפעולה לטובת השגת מטרה מסוימת (Deci & Ryan, 2008) בתוך (Syafuddin, 2016).

פרק זה דן במוטיבציה על פי תאוריית ההכוונה העצמית (Self Determination Theory- SDT) של דיסי וראיין, אשר מתייחסים למוטיבציה האנושית דרך הגדרות של סביבה פנימית וסביבה חיצונית, כלומר מהו מקור המוטיבציה והמניע לפעולה של האדם, האם מדובר במקור פנימי או מקור חיצוני. ההנחה הבסיסית היא שלכל בני האדם, או במקרה זה העובדים, יש שלושה צרכים פסיכולוגיים בסיסיים (Deci et al. 2017):

כשירות- היא האופן בו אדם חש יעיל ובעל יכולת. צורך האדם לחוות את עצמו כמסוגל להגיע להישגים ולחוות תחושת מסוגלות.

השתייכות- היא התחושה של האדם שהוא חלק ממשו, חלק מקבוצה. שאיפת האדם היא להרגיש שיש בחייו אנשים שמעריכים אותו, שמקבלים ומבינים אותו ושהקבוצה שהוא חלק ממנה, מספקת לו תחושת הזדהות ובטחון.

אוטונומיה- היא החופש לפעול ולהתנהל בצורה חופשית. מדובר על הצורך של האדם להיות בעל אפשרויות בחירה, לפעול מתוך "העצמי האמיתי" שלו ולהיות עצמאי וחופשי מכפייה ומכוח של אחר.

הכוונה עצמית על פי דיסי וראיין, היא המידה שבה הפרט מונע ממניעים פנימיים לפעולתו. ככל שהוא מחובר ממקור פנימי, מדובר על הכוונה עצמית. השאיפה היא שהעצמי יקבל כמה שיותר ביטוי ושהפעולה תנבע כמה שיותר ממקור פנימי. מוטיבציה הנובעת ממקור פנימי היא מוטיבציה פנימית, ומוטיבציה הנובעת ממקור חיצוני היא מוטיבציה חיצונית. כשמדובר על מקור הכוונה היא לתחושה הסובייקטיבית של האדם, הוא בעצם זה ששולט על מקור המוטיבציה שלו (Deci et al. 2017).

בהיבט הארגוני, דיסי וראיין מתארים את התנאים והתהליכים המשפרים את הביצועים, מגבירים את ההתמדה ומאפשרים צמיחה של העובד והארגון. ההבנה של תחום זה יכולה לעזור לארגונים בהתייחסותם לעובדים ושיפור המוטיבציה שלהם, וכפועל יוצא בהצלחת הארגון. דיסי וראיין מפתחים את הנושא לשיטות העבודה שעל הארגון לאמץ. המוטיבציה הפנימית, שהוזכרה בפסקה הקודמת, מתוארת על ידי עניין, סקרנות, למידה מתמשכת ותחושה של אתגר שחווה העובד

מהעבודה עצמה ולא מתוצאות חיצוניות, כגון תגמולים או היעדר ענישה. העובד בעצם מייצר לעצמו את המקור למוטיבציה ובכך המוטיבציה שלו הופכת למוטיבציה פנימית. ברגע שהוא מרגיש חופש, אוטונומיה וחיבור למשימה, הוא חש שהיא שלו והוא מונע ממקור פנימי.

המוטיבציה החיצונית היא חוויה לפיה העובד לא הפנים את התחושה לחיבור פנימי וחוויה של שייכות. כלומר לא נוצר מקור פנימי והמוטיבציה היא ממקור חיצוני כמו המנהל, חשש מעונש, ציפייה לתגמול, ובעצם במידה מסוימת תחושה של מיקוד שליטה חיצוני (Deci et al. 2017).

היישום של התאוריה בא לידי ביטוי בתחומים רבים כמו חינוך, בריאות, רווחה ועוד, (Deci et al. 2017) כאשר בין השאר גם תחומי המוטיבציה בעבודה, בהם דנה סקירה זו. לכן, התאוריה רלוונטית ומשמעותית לעבודה זו, עבודה שעוסקת במוטיבציה של העובדים, הדברים שמחזקים או מעכבים אותה, עוצמת ההשפעה עליה, והיכולת להסיק מכך לגבי המנהלים, הארגון והעובדים.

עוד בהיבט הארגוני, חוקרים מתייחסים למוטיבציה כאל מאפיין אנושי המתאר את רמת המחויבות הארגונית של הפרט. כלומר עובד בעל מוטיבציה גבוהה יהיה מחויב לארגון בו הוא עובד. תשומת לב למוטיבציה של העובדים ממלאת תפקיד חיוני בדרך שבה ארגונים פועלים ובדרך בה הם מתנהלים (Khoshnevisa & Tahmasebib, 2016).

דיסי וראיין הציעו שיטת מדידה על ידי שאלון עם פריטים שמוודדים למשל שביעות רצון, למידה, התפתחות אישית (Deci & Ryan בתוך Bastons, Mas & Rey, 2016). ניתן לראות דוגמה לשאלות במחקר שבוצע בדרום קוריאה (Guay et al, 2000 בתוך Yoon & Choi, 2019) ויתואר בהמשך. פריטים כמו "אני כרגע עוסקת במשימה בעבודה שלי כי משימה זו מעניינת אותי", "אני לא יודע איזו תועלת המשימה הזאת נותנת לי", "אני מבצע את המשימה הנוכחית כי היא יכולה לספק לי תגמולים", פריטים אלה מודדים מוטיבציה פנימית וחיצונית בהתאם לאופי הפריט. למשל, ההיגד המדבר על עניין אישי במשימה, מתאר מוטיבציה פנימית, ההיגד שמדבר על תגמול שיכול להתקבל, נוגע במוטיבציה חיצונית. כמו כן ניתן למדוד את המוטיבציה על ידי ראיונות אישיים עם שאלות סגורות או ראיונות פתוחים, כמובן על ידי איש מקצוע שמיומן לכך.

המוטיבציה קשורה לגורמים שונים. במחקר מעניין שנערך בדרום אפריקה והוצג בפרק שעסק במנהיגות המתמירה (פרק 1, עמוד 4-5), ניתן לראות נתונים יבשים כמו גיל ומגדר כקשורים למוטיבציה ובעלי מתאם אתה. החוקרים מסיקים כי לגילו של העובד תפקיד משמעותי בשמירה על מוטיבציית העובדים. ככל שגיל העובדים עולה, רמת המוטיבציה נוטה לגדול. במחקר זה שמו לב החוקרים כי אחוז משמעותי מהעובדים עבדו מעל 20 שנה בבית החולים וגילם היה יחסית מבוגר. בנוסף, ככל שהמשיבים על השאלונים היו צעירים יותר, כך רמת המוטיבציה שלהם הייתה נמוכה יותר. החוקרים מסיקים הנחה מעניינת, והיא שהדור הצעיר במחקר, הוא דור ה-Y, שנולד בשנות ה-80-90. דור זה מחפש גמישות ושותפות, בשונה מדור הוריהם שמחפש משהו עקבי, פשוט וברור יותר. זה יכול להסביר את זה שלצעירים במחקר הייתה מוטיבציה נמוכה יותר. מסקנת החוקרים היא כי קיים קשר בין הגיל לבין המוטיבציה. לעובדים מבוגרים יש רמות מוטיבציה גבוהות יותר מאשר העובדים הצעירים (Mtimkulu et al. 2014).

עוד בתחום הנושאים הפחות מופשטים ויותר ברורים, חוקרים מציינים כי אחד הגורמים העיקריים שיכולים להגביר את המוטיבציה בעבודה הוא שכר ותמריצים הוגנים (Razak, Sarpan & Ramlan, 2018). שכר ותמריצים מתארים את המנהל בעל הסגנון העסקאי (פרק 2, עמוד 7 בסקירה זו) והם

בעצם מתארים השפעה על המוטיבציה החיצונית. לצד זה, ממצא מעניין שמעלים דיסי וראיין, מתאר כי גורמי מוטיבציה חיצונית הם בעלי פוטנציאל שחיקה גבוה יותר מגורמי מוטיבציה פנימית, אך הם גם יוצרים מחויבות רבה מצד העובד. גורמי מוטיבציה חיצונית הם ממקור חיצוני ועל מנת לשמר אותם ברמה גבוהה יש "לתחזק" אותם ולהזין אותם כל הזמן (Deci et al, 2017).

המוטיבציה מושפעת מהיבטים שונים בארגון. למשל, במחקר שנערך בטהרן, בחנו החוקרים את הקשר בין מספר גורמים לבין מוטיבציית העובדים. במחקר השתתפו 283 עובדים שמילאו שאלונים על מוטיבציה ותחומים אחרים בעבודה ובארגון. החוקרים מצאו כי מערכות ברורות של שכר ותגמול, הכשרה מתאימה ומשוב איכותי ואמיתי משפיעים בצורה חיובית על המוטיבציה ושביעות הרצון של העובדים (Khoshnevisa & Tahmasebib, 2016).

שכר ותגמול הם תחומים בשליטה ובקרה של הארגון. עוד בתחום זה, במחקר של Bastons ושותפיו, מתארים החוקרים כי התחייבויות והצהרות שונות של הארגון, משפיעות על המוטיבציה של העובדים. לדוגמא, באותו מחקר מצוין כי האני מאמין של חברת ג'ונסון אנד ג'ונסון, אשר נוגע להתחייבויות של החברה לעובדים, לא ברור היה אחד הגורמים המשפיעים על מוטיבציית העובדים במשך עשרות שנים. להצהרות המחויבות הללו של ארגונים עסקיים יש יכולת חזקה לעורר תחושה של תרומה ומשמעות עבור העובדים (Cardona & Rey, 2008 בתוך Bastons et al. 2016). בנוסף, טוענים החוקרים כי המוטיבציה מורכבת משלושה גורמים עיקריים עם יחסי גומלין ביניהם- מוטיבציה פנימית, מוטיבציה חיצונית ומוטיבציה שמגיעה מבעלי העניין בחברה, שגם הם בעצם גורמי מוטיבציה חיצונית, כפי שניתן לראות דרך דוגמת ה"אני מאמין" כמתואר בתחילת הפסקה (Bastons et al. 2016).

במחקר שבחן את תפיסותיהם של עובדים בהודו לגבי מוטיבציה, 563 עובדים של 204 מפעלים בהודו, בדקו בין השאר את ההשפעות השונות על מוטיבציה. אחת ההשערות של החוקרים הייתה כי על מנת לשפר את המוטיבציה של העובד יש לייצר אצלו מידה מסוימת של מחויבות רגשית. המחויבות הרגשית, לפני ממצאי החוקרים, משפיעה על ביצועי העובדים. מסקנתם ומחשבתם לעתיד של החוקרים היא כי השקעה חכמה ונכונה של תחום משאבי אנוש בעובדים וביצירת מחויבות בארגון, עשויה להשפיע בצורה חיובית על המוטיבציה שלהם וכפועל יוצא על הארגון והצלחתו (Kundu & Gahlawat, 2018).

נושא שמלווה את הסקירה הנוכחית ונחקר גם בהקשר של מוטיבציה הוא היצירתיות. מחקר מעניין שבוצע בדרום קוריאה, כאשר הנבדקים היו מדגם של 250 עובדי מלון, מצא כי המוטיבציה הפנימית של העובדים היא גורם מתווך שקשור ליצירת הקשר החיובי בין תפיסות העובדים לגבי אחריותם החברתית והיצירתיות שלהם. בנוסף, היחסים בין תפיסות העובדים את האחריות חברתית והיצירתיות, קשורים למוטיבציה הפנימית שלהם ואיכותה. ככל שהמוטיבציה הפנימית גדולה יותר, כך גם הקשר יהיה חזק יותר (Hur, Moon, & Ko, 2018).

מחקר נוסף בנושא זה, שהתבסס על התאוריה של דיסי וראיין, בחן את התפקידים המתווכים של המוטיבציה בהשפעתה של שגרת העבודה על היצירתיות. אחד הדברים שניתן לראות הוא כי המוטיבציה היא גורם מתווך שקשור ליצירתיות העובד. תוכן משימות שגרתיות נמצא כבעל מתאם שלילי עם היצירתיות, כאשר הגורם הישיר שהושפע לרעה מהשגרה הוא המוטיבציה, שהשפיעה על היצירתיות (Yoon & Choi, 2019).

מוטיבציה מושפעת גם מחוויית הלחץ של העובד. במחקר בו לקחו חלק 500 עובדים, החוקרים מצאו כי הלחץ משפיע על המוטיבציה של העובדים. אחד הגורמים שמייצרים לחץ הוא העומס בעבודה. כלומר ככל שהעומס גדול יותר, תחושת הלחץ עולה והמוטיבציה יורדת. אחת המסקנות מהמחקר היא כי על ההנהלה לנסות וליצור מצב של כמה שפחות עומס ומתח עבור העובד. ההמלצה והמסקנה של החוקרים לעתיד היא כי חשוב שההנהלה תהיה בבקרה על הקשר בין המנהל לעובדיו ותתמוך בהפחתת הלחץ על העובד וכך המוטיבציה שלו לא תדעך (Syarifuddin, 2016).

מחקר נוסף, בדק את הקשר בין המשוב אותו מקבל העובד לבין המוטיבציה שלו. במחקר בדקו 12 מפעלים שונים בסין ונאספו נתונים גם מהעובדים וגם מהמנהלים, על מנת להגדיל את המהימנות של המחקר ולמנוע הטיות. החוקרים מצאו כי למשוב ההתפתחותי הייתה השפעה חיובית משמעותית על המוטיבציה הפנימית של העובד. כזכור מדובר על מושג מתוך התאוריה של דיסי וראיין. תוצאות המחקר מראות כי המשוב משפיע על המוטיבציה הפנימית, וזאת קשורה גם לביצועי העובד (Guo, Liao, Liao & Zhang, 2014) התייחסות לנושא זה ראינו גם בתאוריה של דיסי וראיין בתחילתו של הפרק הנוכחי.

מחקר מעניין שיכול לסייע להבין מה הגורמים המשפיעים על המוטיבציה ולתת נקודת מבט בינלאומית, השווה את רמת המוטיבציה של העובדים בין שתי מדינות שונות. המחקר בדק עובדים בשני בתי מלון בשתי מדינות שכנות במרכז אירופה, סלובקיה ואוסטריה. השערת החוקרים, בהתחשב בהבדלים בתנאי החיים בשתי המדינות, הייתה כי קיימים הבדלים משמעותיים ברמת המוטיבציה של העובדים. החוקרים מצאו הבדלים משמעותיים בגורמי המוטיבציה, המשמעותיים שבהם הם האווירה במקום העבודה, ביטחון תעסוקתי, מערכת הערכה הוגנת של עובד, ושכר. הגורם המשמעותי והחזק ביותר הוא מערכת הערכה ומשוב הוגנת (Hitka & Balazova, 2015).

לפני העיסוק בהשפעת סגנונות המנהיגות המתמירה והעסקאית על המוטיבציה, חשוב לציין גם את השפעתם של סגנונות מנהיגות נוספים על המוטיבציה. מעניין להתבונן בעוד מספר סגנונות שהוצעו לאורך השנים. אציין את מחקרים של Fiaz ועמיתיו (Fiaz et al. 2017), מחקר שבוצע בפקיסטן וחקר את השפעתם של מספר סגנונות מנהיגות על המוטיבציה. סגנון המנהיגות נבדק בעזרת שאלון ה-MLQ, ובחן 100 מנהלים בכירים. טענה משמעותית של החוקרים היא כי סגנון המנהיגות האוטוקרטי, סגנון שלא מקבל מקום בסקירה זו, משפיע באופן שלילי על מוטיבציית העובדים. עוד מציינים החוקרים כי מדובר על כלכלה מתפתחת וההבנה הזאת על ההשפעה השלילית חשובה מאוד להמשך התפתחותה.

הפרק הבא סוקר בהרחבה את אופן השפעת סגנונות המנהיגות על המוטיבציה, ובעצם נותן מענה לשאלת המחקר שהוצגה בפרק המבוא.

פרק 5 – מנהיגות מתמירה ועסקאית - השפעה על המוטיבציה

כפי שראינו בפרקים הקודמים, סגנון המנהיגות משפיע על מאפיינים רבים של העובד. בפרק זה אציג את השפעתם של סגנונות המנהיגות הנסקרים כאן על מוטיבציית העובדים, סוג המוטיבציה ואיכותה. פרק זה מציג את ההסברים השונים לשאלת המחקר, ובעצם סוקר את השפעת המשתנים הבלתי תלויים על המשתנה התלוי.

5.A. מנהיגות מתמירה ומוטיבציה:

מחקר שבוצע במספר אוניברסיטאות בתאילנד בדק את הקשר בין מנהיגות מתמירה למוטיבציה, מתוך הנחה כי סגנון המנהיגות משפיע על המוטיבציה וזאת משפיעה על אופי ביצוע המשימות. אחת ההשערות של החוקרים הייתה כי מנהיגות מתמירה משפיעה בצורה חיובית על המוטיבציה. עוד מציינים החוקרים כי יש חשיבות רבה להבנת השפעה זו בשל העבודה בסביבה חיצונית ופנימית דינמית ומשתנה, כאשר הסביבה הבינלאומית גם היא חלק מכך. מדגם הנחקרים היו 896 מרצים במספר אוניברסיטאות בתאילנד. החוקרים העבירו 896 שאלונים, מתוכם השתמשו בסופו של דבר ב- 194 שנמצאו תקינים לניתוח הנתונים. ממצאי המחקר הצביעו על המנהיגות המתמירה כמשפיעה בצורה חיובית על מוטיבציית העובדים (Pongpearchan, 2016).

כמו כן ניתן לראות במחקר שכבר נסקר בסקירה זו (פרק 2, עמוד 8), כי מנהל הנוהג בסגנון המתמיר, יכול לייצר חיבור רגשי אצל העובדים, ולהגביר את המחויבות הרגשית שלהם. מחויבות רגשית גבוהה מובילה למוטיבציה גבוהה לטענת החוקרות (Delegach et al. 2017). הנבדקים היו 107 סטודנטים בישראל. המחקר מורכב משלושה תתי מחקרים כאשר בפסקה זו מתואר החלק השני שלו.

Apak & Gumus (2015) בדקו האם מנהל שנוהג בשיטה של שיתוף ידע עם העובדים, התייעצות, וחיבור לחזון, יגרום להעלאת המוטיבציה של העובדים תחתיו. נקודות אלה הם במידה רבה תיאור של המנהיג המתמיר, כפי שמוסבר בפרק על המנהיגות המתמירה (עמוד 4 בסקירה זו). המנהיג המתמיר מערב את העובדים, משתף אותם ומתייעץ איתם, מעורר בהם את הצורך לשאול שאלות ומחבר אותם באופן עמוק לחזונו. המחקר המתואר נערך בטורקיה ובדק 100 עובדים במגזר הציבורי. תוצאות המחקר היו כי ככל שהמנהל ישתף ויערב את העובדים, כך המוטיבציה שלהם תגדל (Apak & Gumus, 2015).

באותו מחקר, מסבירים החוקרים כי המוטיבציה וההצלחה של העובדים אינה אפשרית אם המנהל אינו משתף אותם במידע. אם העובד יהיה מונע מתוך חשש ופחד, בעקבות לחץ המנהלים, תפקודו יפגע, כלומר יש כאן חיזוק לחשיבותו של המנהיג המתמיר למוטיבציה (Apak & Gumus, 2015).

בנוסף לכך, Syaifuddin (2016), בחן את הקשר בין סגנון המנהיגות והלחץ בו העובד נתון, על המוטיבציה. בעזרת מדגם של 500 עובדי תעשייה בעיר בנדונג במחוז ג'אוה באינדונזיה. הוא שיער כי למנהיגות המתמירה השפעה משמעותית וחיובית על המוטיבציה, אישש את טענתו ומצא כי למנהיגות המתמירה השפעה גדולה על המוטיבציה באופן חיובי, ככל שהמנהל פועל בסגנון מתמיר, כך המוטיבציה גבוהה יותר.

מחקר של החוקרים לי וצ'ו, בדק את ההשפעה של מנהיגות מתמירה על המוטיבציה בקרב מורים בבתי ספר בטאיוואן, המחקר בחן 40 בתי ספר שונים מתוכם נדגמו 430 מורים. החוקרים מצאו מתאם חיובי מובהק בין סגנון ניהול מתמיר של המנהלים לבין מוטיבציית המורים. החוקרים מסבירים כי ככל שהגירוי האינטלקטואלי והחיבור האישי שמייצר המנהל אצל עובדיו היו גבוהים יותר, כך המוטיבציה של המורים בעבודה הייתה גבוהה יותר. והמנהל בעל הסגנון המתמיר מחזק תחומים אלה. בפרק על המנהיגות המתמירה (פרק 1, עמודים 4-5), מתוארים המרכיבים המאפיינים של המנהיג המתמיר, וניתן לראות כי גירוי אינטלקטואלי וחיבור אישי הם שניים מתוך ארבעת מרכיבים אלה (Lee & Cuo, 2018).

עוד בתחום ההוראה, והפעם באנגליה, מאמר שסקר השפעת מנהיגות מתמירה על המוטיבציה של המורים, מצא כי מנהל בית ספר בעל סגנון מתמיר, מייצר מצב בו המורים שואפים להשתפר וללמוד, כלומר המוטיבציה של המורה ללמידה גדלה (Menon & Loannuo, 2016). ההבנה של השפעת המנהיגות המתמירה על המוטיבציה, גם בעולם החינוך, רלוונטית לסקירה זו כי ניתן ללמוד ממנה על מאפייני המנהיג וההשפעות על המוטיבציה, גם בהקשר הארגוני וגם בהקשר הבינלאומי, שכן מוצגים כאן מספר מחקרים מעולם החינוך וממדינות שונות.

לסיכום, ניתן לראות, על פי סקירת המאמרים בפרק זה, כי המנהיגות המתמירה משפיעה בצורה חיובית על המוטיבציה וככל שהמנהל נוקט בשיטת המנהיגות המתמירה, כך תגדל המוטיבציה של העובדים.

3.5. מנהיגות עסקאית ומוטיבציה:

מחקר שבוצע בפקיסטן, בחן את השפעת שני סגנונות המנהיגות בהם אני דן בסקירה זו על המוטיבציה. במחקר השתתפו 100 עובדים שנדגמו מחמישה בנקים בפקיסטן. שאלתם של החוקרים הייתה מהי השפעתה של המנהיגות המתמירה על מוטיבציית העובד, ומהי השפעת המנהיגות העסקאית על מוטיבציית העובד. נמצא כי גם מנהיגות מתמירה וגם מנהיגות עסקאית משפיעות באופן חיובי על מוטיבציית העובד. בנוסף, הממצאים שעלו ממחקר זה הם כי סגנון המנהיגות שמשפיע בצורה המשמעותית והחיובית ביותר על המוטיבציה הוא המנהיגות העסקאית (Zareen, 2015). מחקר זה יצוין גם בהמשך הסקירה שכן הוא שונה ממרבית המחקרים בתוצאותיו שמציבות את המנהיגות העסקאית כבעלת השפעה חיובית יותר על המוטיבציה. בנוסף חשוב להתייחס לכך שהמחקר בוצע בפקיסטן וייתכן ויש לכך קשר לתוצאות, סגנונות מסוימים ומתאימים יותר או פחות בתרבויות מסוימות.

החוקרת הישראלית רונית קרק ועמיתותיה, מתארות במסגרת סקירת מחקרים מקדימה ורקע למחקרן, כי המוטיבציה המתעוררת על ידי סגנון המנהיגות העסקאית היא לעשות את מה שמצופה על ידי המנהיג על מנת להימנע מעונש (Kark et al. 2018).

על פי נזים, שסוקר את מאפייני המנהיגות העסקאית, המטרה העיקרית של המנהיגות העסקאית היא לגרום לעובדים לעבוד כדי לקבל פיצוי ותגמול הולם. מנהיג עסקאי משפר את המוטיבציה של העובדים על ידי מתן תגמולים מותנים. כלומר, אם הביצועים טובים אז העובד יקבל שבחים ותגמול, ואם העבודה לא נעשית כראוי, יכולות להיות גם השלכות שליליות כמו עונשים (Nazim, 2018).

מחקר בדק את הקשר בין מנהיגות עסקאית למוטיבציה בעולם ההוראה. הנבדקים היו 140 מורים במחוז סוצ'בה ברומניה. אחת הנקודות שהחוקרים העלו היא כי אין השפעה משמעותית למנהיגות העסקאית על התנהגויות חברתיות מקרבות, וכך גם לא על המוטיבציה. אופיו של המנהיג העסקאי הוא כזה שהוא מרכז את המידע אצלו, בודק ובוחן את העובד ומנסה לפתור בעיות. נקודות אלה נמצאו בעלי מתאם נמוך עם מוטיבציה. כלומר מנהיגות שתייצר התנהגויות חברתיות מקרבות, תגרום לשיפור המוטיבציה, ומנהיגות שלא תשפיע על התנהגויות אלה, לא תתרום לחיזוק המוטיבציה, כפי שניתן לראות במחקר זה (Clipa, & Greciuc, 2018).

מחקר נוסף בתחום החינוך, במחוז גואנגדונג בסין, ב-4 אוניברסיטאות שונות, ונבדקים שבסופו של דבר צומצמו ל 301 סטודנטים, בחן את סגנון המנהיגות של המורה ואת המוטיבציה של התלמידים על ידי השאלונים שתוארו בסקירה זו. ההתייחסות למוטיבציה במחקר זה הייתה על פי תאוריית ההכוונה העצמית של דיסי וראיין. המחקר מצא כי ככל שהמורה יפעיל מנהיגות מתמירה, כך המוטיבציה של הסטודנטים תגדל. למנהיגות עסקאית לא הייתה השפעה משמעותית, ובסוגים מסוימים שלה אפילו נצפתה השפעה שלילית על המוטיבציה (Jiang & Jia, 2017). ההבנה של תוצאות מחקר מסוג זה, שנבדקו סטודנטים, יכולה לספק הבנה על התהליכים שקורים בהשפעתה של המנהיגות על המוטיבציה, וניתן להשליך מכך גם על חברות וארגונים שאינם מתחום החינוך. החוקרים מדברים את סגנון המנהיגות כמשפיע על האקלים בכיתה, וזה משפיע על המוטיבציה. האקלים אותו המנהל יוצר יכול להתקיים הן בכיתה על ידי המרצה והן בארגון אחר על ידי המנהל. מחקר נוסף שבדק הן מנהיגות מתמירה והן מנהיגות עסקאית, מתאר מתאמים חיוביים מובהקים בין מנהיגות מתמירה לבין מוטיבציה. הקשר בין מנהיגות עסקאית למוטיבציה מקבל מתאמים חיוביים אולם נמוכים וחלשים יותר. אחת הנקודות החשובות שהחוקרים מעלים היא הצורך בגמישות במנהיגות. כלומר על המנהל לשנות את הדפוסים שלו בהתאם למצב ולצרכים, נושא משמעותי עבור מחלקות משאבי האנוש בארגון (Nielsen et al. 2018). נושא זה יתואר בהמשך, בסיכום הסקירה.

נקודה שחשוב לציין בעקבות המחקרים שתוארו בנושא מנהיגות ומוטיבציה היא כי מנהיגות לא תשפיע על המוטיבציה בכל ההקשרים אלא בהקשרים ומצבים מסוימים בלבד ועל סוגים שונים של מוטיבציה, כמו כן תשפיע בצורה שונה על עובדים שונים (Bro, Andersen & Bøllingtoft, 2017). לסיכום, הפרק הנוכחי הציג סקירת ספרות שדנה בהשפעותיהם של סגנונות המנהיגות המתמירה והעסקאית על המוטיבציה, הפרק הבא יסכם את הממצאים העיקריים תוך נקודת מבט עתידית הן בהיבט המחקרי והן בהיבט הפרקטי של הארגון.

פרק 6 - סיכום ודיון

בעבודה זו סקרתי את סגנונות המנהיגות המתמירה והעסקאית ואת השפעתם על מוטיבציית העובדים, כל זאת תוך התייחסות למחקרים בנושא זה ממגוון רחב של מדינות. בנוסף, נסקרו גורמים רבים אחרים עליהם משפיע סגנון המנהיגות, ומחקרים נוספים שמתארים את הקשרים של מוטיבציה עם תחומים נוספים מלבד סגנונות המנהיגות. בפרק האחרון, הפרק שהתייחס לשאלת המחקר של סקירה זו, הוצגו ההשפעות של שני סגנונות המנהיגות על המוטיבציה.

מנהיגות מתמירה ועסקאית נמצאו כקשורות ומשפיעות על גורמים שונים בארגון ואצל העובד. סקרתי השפעות על יצירתיות, יזמות, עבודה בקבוצה, מחויבות, חדשנות ויעילות, כל אלה מושפעים מסגנון המנהיגות של המנהל.

כמו כן, סקרתי מחקרים שהראו את התחומים שמושפעים ומשפיעים על המוטיבציה של העובד בארגון, ביניהם ניתן למצוא מערכות תגמול ושכר, חיבור רגשי של העובד, יצירתיות כבעלת מתאם עם המוטיבציה, ולחץ כפוגע במוטיבציה.

שאלת המחקר של סקירה זו היא ההשפעה של שני סגנונות המנהיגות, המתמירה והעסקאית על המוטיבציה. המנהיגות המתמירה, והקשר שלה למוטיבציה, נחקרו ונחקרים עד היום. לעומתם,

ניתן לראות כי יש פחות מחקרים על הקשר בין מנהיגות עסקאית לבין מוטיבציה והממצאים מגוונים ולעיתים מציגים מגמות והשפעות שונות, כפי שיוצג בהמשך.

מנהיגות מתמירה ומוטיבציה – ניתן לומר כמעט באופן גורף כי המחקרים מצביעים באופן חד משמעי על המנהיגות המתמירה כמשפיעה בצורה חיובית ומשמעותית על המוטיבציה של העובד. בסקירה זו הוצגו מחקרים בתחומים שונים וממדינות שונות וכולם הראו כי ככל שהמנהל נוהג בשיטת מנהיגות מתמירה, כך העובדים אותם הוא מנהל יהיו בעלי מוטיבציה גבוהה יותר. נסקרו מספר מחקרים (Apak & Gumus, 2015; Delegach et al, 2017; Pongpearchan, 2016; Lee & Cuo, 2018; Syaifuddin, 2016) ובכולם החוקרים הגיעו למסקנות הנ"ל.

חשוב לציין כי כפי שראינו, אופי הארגון ומידת חופש הפעולה בו, ישפיעו על סיכויי של המנהל בעל הסגנון המתמיר להצליח (Dust et al. 2014).

מנהיגות עסקאית ומוטיבציה - לגבי המנהיגות העסקאית, מבט על המחקרים מראה כי ברוב המקרים סגנון המנהיגות המתמירה משפיע בצורה חזקה יותר על המוטיבציה, למשל במחקר של נילסן ועמיתיו שהוצג בפרקים הקודמים (Nielsen et al, 2018). מעבר לכך, בשאלה זו הממצאים מגוונים ביותר. יש מחקרים בהם ההשפעה חיובית (Zareen, 2015), יש כאלה לפיהם אין השפעה (Jiang & Jia, 2017) ויש כאלה שמצאו השפעה שלילית (Kark et al. 2018).

המסקנה שעולה מסוגיה זו היא כי סגנון המנהיגות העסקאית מתאים ורלוונטי כתלות באופי העובדים (מדינה/תרבות), אפילו בתקופה ובעשור בו אנו נמצאים, ובמצב ויעדי הארגון- למשל האם כרגע הארגון מעוניין בעובדים יעילים שיעבדו בצורה פשוטה ולא מתחכמת, או האם הארגון מעדיף עובדים מגדילי ראש, שחושבים מחוץ לקופסא, מחדשים ויוזמים. נוכחנו לדעת כי קיימים מחקרים שמצאו השפעה חיובית של המנהיגות העסקאית על המוטיבציה, וכאלה שמצאו השפעה שלילית.

מתוך הבנה של תאוריית המוטיבציה של דיסי וראיין, ניתן להסיק כי המנהיגות המתמירה משפיעה לרוב על המוטיבציה הפנימית, והמנהיגות העסקאית משפיעה על המוטיבציה החיצונית. נקודה זו עשויה גם להשפיע על עוצמת המוטיבציה, ואולי אף להסביר מדוע במרבית המקרים המנהיגות המתמירה משפיעה בצורה משמעותית יותר על המוטיבציה.

במסגרת מחקרים שבדקו את שני סגנונות המנהיגות והשפעתם על המוטיבציה, אציין כמה מחקרים שמסכמים בצורה מדויקת את עיקרי המחקרים.

נילסן ושותפיו, מתארים מתאמים חיוביים מובהקים בין מנהיגות מתמירה לבין מוטיבציה. הקשר בין מנהיגות עסקאית למוטיבציה מקבל מתאמים חיוביים אך נמוכים וחלשים מעט יותר (Nielsen et al. 2018).

Jiang & Jia בדקו השפעה של מורים על סטודנטים בסין, ומצאו כי ככל שהמורה ינקוט בגישה מתמירה, כך המוטיבציה של הסטודנטים תגדל, למנהיגות עסקאית לא הייתה השפעה משמעותית, ובסוגים מסוימים שלה אפילו הראתה השפעה שלילית על המוטיבציה (Jiang & Jia, 2017).

בנוסף, אציין מחקר אחד שהיה חריג בממצאיו, (Zareen, 2015) בו המנהיגות העסקאית נמצאה כמשפיעה יותר מהמנהיגות המתמירה, לצד מחקרים אחרים ורבים יותר לפיהם המנהיגות המתמירה משפיעה בצורה משמעותית יותר וחיובית יותר על מוטיבציית העובדים.

(Apak & Gumus, 2015) מסבירים כי המוטיבציה וההצלחה של העובדים פוחתת אם המנהל אינו משתף אותם במידע וחולק התלבטויות. בנוסף, אם העובד יהיה מונע מתוך חשש ופחד, בעקבות לחץ המנהלים, תפקודו יפגע. כלומר, יש כאן חיזוק לחשיבותו של המנהיג המתמיר למוטיבציה, לצד נקודה שמעלה שאלה לגבי השפעתה של המנהיגות העסקאית, שיכולה לייצר גם חשש אצל העובד, וירידה במוטיבציה. כמו כן ראינו כי לחץ נמצא כגורם שעלול לפגוע במוטיבציה (Syaifuddin, 2016) והמנהיג העסקאי עשוי לנקוט בין השאר בשיטות שמפעילות לחץ על העובד.

ניתן להסביר את ההבדלים בהשפעות של סגנונות המנהיגות, ואת ההשפעה המשמעותית יותר של המנהיגות המתמירה, דרך הבנה של סוג המוטיבציה שהיא מפתחת אצל העובד, על פי תאוריית ההכוונה העצמית שהוזכרה בסקירה זו.

המנהיג המתמיר מסוגל להביא לשינוי משמעותי אצל העובד, הוא משפר את המוטיבציה, המורל, ואף את הביצועים של העובדים ומחבר אותם ממקום פנימי (Mtinkulu et al. 2014). במחקר נוסף שהוצג, הסיקו החוקרים כי על מנת לשפר את המוטיבציה של העובד יש לייצר אצלו מידה מסוימת של מחויבות רגשית (Kundu & Gahlawat, 2018). מתוך כך ניתן להבין כי המוטיבציה שנוצרת כאן היא מוטיבציה פנימית.

לעומת זאת, בפרק הקודם ציינתי את רונית קרק ועמיתותיה שמתארות כי המוטיבציה המתעוררת על ידי סגנון המנהיגות העסקאית היא לעשות את מה שמצופה על ידי המנהיג על מנת להימנע מעונש (Kark et al. 2018). מדוגמא זאת ניתן להסיק כי המוטיבציה המתעוררת מסגנון המנהיגות העסקאית היא מוטיבציה חיצונית.

בעבודה זו סקרתי את תאוריית ההכוונה העצמית של דיסי וראיין, על פי התאוריה שלהם (Deci et al. 2017) אפשר להבין כי המוטיבציה העוצמתית והחזקה יותר היא המוטיבציה הפנימית. הם טוענים כי מוטיבציה חיצונית נשחקת ודועכת מהר יותר. מנהיגות מתמירה משפיעה על המוטיבציה הפנימית ומנהיגות עסקאית פועלת יותר על המוטיבציה החיצונית. הנקודות האחרונות שנסקרו עשויות להסביר מדוע באחוז גבוה מהמחקרים שנסקרו, השפעתה של המנהיגות המתמירה על מוטיבציית העובדים הייתה גדולה יותר מהשפעת המנהיגות העסקאית.

6.א. מתאוריה למעשה:

בהיבט המעשי, אחד הדברים שחוזרים על עצמם במחקרים שהוצגו, היא התרומה של מחקר המנהיגות/מוטיבציה לתחום משאבי האנוש בחברה. נקודה זו היא משמעותית גם ברמה התפקודית של הארגון וגם ברמה הבינלאומית, ההבנה של צרכים ודפוסים שונים של עובדים ושל מנהלים בכל מדינה מספקת מידע חשוב לארגון כיצד לפעול ולהשתפר. אחת התובנות שהועלו היא כי על אגף משאבי אנוש לייצר הכשרות והדרכות התואמות את הדרך שתוביל לאפקטיביות הגדולה ביותר של הארגון. גם הכשרות המנהלים צריכות להתפתח בהתאם לידע הנצבר. מסקנתם ומחשבתם לעתיד של החוקרים היא כי השקעה חכמה ונכונה של תחום משאבי אנוש בעובדים וביצירת מחויבות בארגון, עשויה להשפיע בצורה חיובית על המוטיבציה שלהם וכפועל יוצא, על הארגון והצלחתו (Kundu & Gahlawat, 2018).

עוד בהיבט הארגוני, אחת הנקודות החשובות שהחוקרים מעלים היא הצורך בגמישות במנהיגות. נילסן ועמיתיו טוענים כי על המנהל לשנות את דפוסי המנהיגות שלו בהתאם למצב ולצרכים, נושא משמעותי עבור מחלקות משאבי האנוש בארגון (Nielsen et al. 2018).

ניתן לראות כי כמעט בכל המחקרים שנסקרו, סגנון המנהיגות המתמיר הוא סגנון יעיל וטוב, הוא מעודד חדשנות, יזמות, יצירתיות, נותן לעובד אפשרות להתבטא ולהרגיש שייכות, מפתח ומעצים את העובד, והוא מחבר את העובדים. בנוסף, הנושא המרכזי ביותר לסקירה זו הוא שהמנהיגות המתמירה, ברוב מוחלט של המחקרים שהוצגו, משפיעה בצורה חיובית ומגדילה את המוטיבציה של העובדים. על ידי יצירת מוטיבציה פנימית ומקור חיבור פנימי לעשייה, סגנון מנהיגות זה מייצר עובד מסור, בעל מוטיבציה פנימית ולטווח ארוך, כלומר ללא שחיקה של המוטיבציה.

3.6. מסקנות למחקרים עתידיים:

לאור סקירה זו, ומתוך מבט על מסקנות החוקרים לאורכה, ניתן לראות מספר כיוונים ומסקנות שהחוקרים מעלים כקריאת כיוון לעתיד. על פי Pongpearchan 2016, יש להרחיב את חקר השפעת המנהיגות על המוטיבציה למגזרים מגוונים ככל שניתן, יש לדגום גיל נבדקים מגוון מגדר, וגם שונות תרבותית.

בנושא התוקף של המחקרים, והצורך לייצר מחקרים אמניים, יש לציין כי במחקרים בהם העובדים נשאלים על המנהלים שלהם, כלומר דיווח עצמי, יש להיזהר מהסקת סיבתיות כי ייתכן מקור לטעויות בדיווח העובדים (Dust et al. 2014). אחת המסקנות היא כי יש לייצר שיטות מדידה מגוונות בכל מחקר, ולא להסתפק בשיטה אחת (Hur et al. 2018). דוגמא לכך ניתן לראות בשני מחקרים (Delegach 2017; kark, 2018) שיצרו כמה מחקרים בתוך אותו מחקר, על מנת לייצר גם מחקר שטח וגם מחקר מעבדה. אחת ההצעות שעולות במחקר של Delegach היא לנסות ולייצר ניסוי מובנה בסביבה טבעית, ועל ידי כך לנסות ולשלב בין השטח למעבדה במחקר אחד. לצד זה, סבורה קרק כי יש צורך לבצע מחקרי אורך ככל הניתן (Kark et al. 2018). שיטה נוספת שתשפר את התוקף היא להשתמש בשיטת התיקוף הצולב (Fiaz et al. 2017).

הפסקה האחרונה מציגה את השיפורים שניתן לבצע בעתיד על מנת לייצר מחקרים מדויקים יותר שיסבירו בצורה המיטבית את המציאות.

ברמה הארגונית, שתי נקודות חשובות שמעלים חוקרים, הן כי מחקר עתידי צריך לבחון כיצד אופי ארגון מבני ומכניסטי משפיע על היבטים מנהיגותיים ומוטיבציוניים. נושא שכבר הוזכר בפרק על מנהיגות מתמירה (Dust et al. 2014). בנוסף, בנושא המוטיבציה, מעלים החוקרים הצעה לנסות ולהפריד בין המוטיבציה הפנימית למוטיבציה החיצונית (Fernet, Trepanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015), כך ניתן יהיה לדייק בצורה משמעותית יותר את ההשפעות של המנהיגות על המוטיבציה. מאמר זה דן במוטיבציה על פי הגדרותיהם של דיסי וראיין.

לסיכום, הנקודות האחרונות שהועלו כאן, משמעותיות לחברות עצמן על מנת לייצר תכניות ושיטות עבודה שמקדמות סגנון מנהיגות רצוי ומוטיבציה. נושא שעולה בכל המחקרים הוא כי מטרתם החשובה, בעבר, בהווה ובעתיד היא לתמוך ולעזור לארגונים ולמנהלים לייצר סביבת עבודה ודרכי ניהול והנהגה אשר ישפיעו בצורה המיטבית על מוטיבציית העובד וכפועל יוצא על תפקודו ועל הצלחת הארגון. כמו כן, ההבנה של השונות בהיבט הבינלאומי חשובה לארגון על מנת לייצר פעילות

מתאימה לכל סביבה בה הוא פועל. אם כן, אחד הדברים החשובים ביותר שמספקת ההתבוננות במחקרים, היא כי ניתן ללמוד מהם ולהשתמש בהם ליישום בשדה הארגוני והבינלאומי.

ביבליוגרפיה: